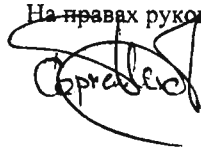


0-794128

На правах рукописи



ШЕХОВЦОВ Сергей Юрьевич

УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПРОЦЕССОМ  
С ПОМОЩЬЮ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(4. Управление инновациями и инвестиционной деятельностью)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Волгоград – 2008

27 " 22/01-1201  
08

Работа выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Волгоградский государственный университет».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
Мосейко Виктор Олегович.

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Карлина Елена Прокофьевна;

кандидат экономических наук, доцент  
Иванов Алексей Сергеевич.

Ведущая организация: ФГОУ ВПО «Южный федеральный  
университет».

Защита состоится 18 декабря 2008 г. в 10.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.029.04 при ГОУ ВПО «Волгоградский государственный университет» по адресу: 400062, г. Волгоград, просп. Университетский, 100, ГОУ ВПО «Волгоградский государственный университет», ауд. 2-05 «В».

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Волгоградский государственный университет».

Автореферат диссертации размещен на официальном сайте ГОУ ВПО «Волгоградский государственный университет» <http://www.volsu.ru>.

Автореферат разослан 18 ноября 2008 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000715306

М.В. Гончарова

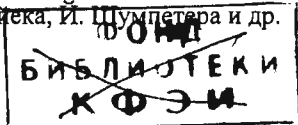
Учёный секретарь диссертационного совета,  
доктор экономических наук

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время экономика страны уверенно демонстрирует признаки роста. В связи с этим множество предприятий готовы к осуществлению инвестиционной деятельности и демонстрируют стабильный спрос на все виды инвестиций. Уверенность в экономической ситуации на рынке позволяет предпринимателям инвестировать денежные средства в развитие бизнеса. При этом инвесторы и руководители предприятий считают для себя необходимым и важным контролировать не только финансовые показатели деятельности предприятия по итогам временных интервалов, но и отслеживать прохождение этапов инвестиционного процесса, оценивая финансовые показатели, а также внутренние и внешние процессы. Для успешной реализации этих процессов необходимо учитывать не только весь накопленный опыт в области контроля за эффективностью капиталовложений, но и применять современные комплексные решения в области управления инвестиционными процессами.

Одна из наиболее эффективных систем управления в настоящее время – Сбалансированная Система Показателей (далее-ССП). Она является одним из инструментов конкретизации, представления и реализации целей организаций. Эта концепция управления способствует повышению вероятности реализации намеченной стратегии и адекватной оценке инвестиционного потенциала компании.

В данной работе реализовано применение основных принципов СПП для построения модели управления инвестиционным процессом, отвечающей требованиям современной экономики.

**Степень разработанности проблемы.** Исследованию методологических аспектов проблем инвестирования посвящены труды виднейших зарубежных теоретиков экономической науки: Дж.М. Кейнс, К. Кэмпбелла, К. Макконелла, К. Маркса, А. Маршала, Д. Милля, Г. Мэнкью, Д. Рикардо, П. Самуэльсона, А. Смита, С. Фишера, М. Фридмена, Ф. Хайека, Й. Шумпетера и др.



Значительный вклад в теоретическое обоснование управления инвестиционными процессами внесли российские ученые: С.И. Абрамов, И.А. Бланк, В.В. Бочаров, Л.С. Валинуров, А.В. Воронцовский, А.В. Гукова, Я.И. Дерябина, А.Ю. Егоров, Л.Д. Зубкова, О.В. Иншаков, Л.Л. Игонина, А.Н. Кривошеин, В.В. Косов, Л. Крушвицин, В.М. Павлюченко, В.Д. Шапиро, В.В. Шеремет, а также зарубежные ученые-экономисты: Г. Александер, В.С. Бард, Л.Дж. Гитман, А. Мертц, Д. Мортгейдж, Ф. Фабозци, П. Фишер, Дж. Хорн.

Среди основных научных исследований концепций, методологий ССП можно отнести работы следующих зарубежных ученых: Ю. Вебера, М. Веттера, Р. Каплана, Д. Нортон, Нильс-Горана Ольве, Ж. Рой, и У. Шеффера.

Работы названных авторов составили базу для разработки исследуемой проблемы и оказали значительное влияние на содержание и теоретические выводы, сделанные в диссертационном исследовании. Вместе с тем существует необходимость всестороннего изучения проблем инвестирования. Экономическая наука и практика испытывают недостаток в комплексных научно-практических разработках, освещающих многочисленные аспекты управления инвестиционным процессом с помощью ССП.

Недостаточная изученность и степень разработанности проблемы, с одной стороны, и научно-практическая значимость – с другой, предопределили выбор темы диссертации, цели и задачи исследования.

**Цель диссертационной работы** заключается в теоретическом обосновании и разработке практических рекомендаций использования ССП как модели управления инвестиционным процессом в современной рыночной экономике.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих **задач**:

- уточнить сущность понятия инвестиций и содержание инвестиционной деятельности применительно к различным стадиям инвестиционного процесса;
- исследовать эволюцию понятия инвестиционного процесса и его место в современных условиях;

- определить особенности развития концепций ключевых показателей эффективности управления организацией;
- проанализировать управление инвестиционным процессом и роль оценочных индикаторов в инвестиционном процессе;
- обосновать и разработать модель ССП на уровне этапов инвестиционного процесса;
- исследовать управление инвестиционным процессом в рамках ССП.

**Объект исследования** – процесс управления инвестициями в организации.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, складывающиеся при управлении инвестиционным процессом на основе использования ССП.

**Теоретическую основу диссертационного исследования** составили классические и современные труды отечественных и зарубежных ученых, создавших концептуальную основу управления инвестициями и функционирования ССП.

**Эмпирической базой исследования** послужили обобщение опыта деятельности, представленного в бухгалтерской отчетности, регистрах бухгалтерского учета, первичных и организационно-распорядительных документах финансовых организаций г. Волгограда; факты, опубликованные в экономической литературе; информация специализированных агентств; информационные ресурсы Интернета.

**Основные положения диссертационного исследования, выносимые на защиту:**

1. ССП способствует адаптивности, гибкости, количественной и качественной оценке управления инвестиционным процессом. Внедрение ССП в управление и организацию инвестиционного процесса позволит обеспечить более эффективное достижение заданных целей и задач по сравнению с традиционными системами управления.

2. Характерной особенностью управления инвестиционным процессом является смещение акцента оценки эффективности вложения капитала в сторо-

ну удовлетворения «клиентской составляющей» как побуждающего мотива для инвестирования. «Клиентская составляющая» выражается в удовлетворении потребностей клиента, в сегменте рынка организации, расширении и сохранении клиентской базы, прибыльности клиента. Такая постановка вопроса при управлении инвестиционным процессом позволяет уйти от краткосрочных количественных положительных результатов и обеспечивает долгосрочное и устойчивое эффективное развитие организации на основе постоянно возобновляющихся и расширяющихся инвестиционных процессов.

3. Для осуществления контроля на каждом этапе инвестиционного процесса система управления должна включать в себя перечень количественных и качественных показателей: показатели блока Финансы (этапы 6, 7) – валовая прибыль, рентабельность продаж, рентабельность собственного капитала, обрачиваемость дебиторской задолженности, денежный поток, коэффициент ликвидности, уровень административных и управленческих расходов; показатели блока Клиенты (этапы 1, 11) – продажи в расчете на одного клиента, количество сделок, уровень удержания клиентов, уровень возврата, затраты на рекламу, удовлетворенность клиентов, процент выполнения плана, соответствие ассортимента и уровня цен ожиданиям клиентов; показатели блока Внутренние процессы (этапы 2–5, 8) – доля доходов от создания новых продуктов и услуг, время создания нового продукта (услуги), время на удовлетворение запроса клиента, объем складских запасов, степень изношенности производственного оборудования.

4. Поэтапная организация инвестиционного процесса позволяет оперативно получать информацию о ключевых показателях эффективности и возможных отклонениях, а комплексная оценка всего данного процесса позволяет судить о достигнутых результатах на основе удовлетворенности «клиентской составляющей». Данная модель управления инвестиционным процессом позволяет проводить своевременный контроль за результатами на каждом этапе реализации проекта.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в следующем:

- дополнительно аргументирована целесообразность применения ССП для управления инвестиционным процессом как обладающей гибкостью, адаптивностью и универсальностью, что необходимо для более эффективного достижения результатов при инвестировании средств по сравнению с традиционными формами управления в рыночной экономике;
- доказана приоритетность оценки «клиентской составляющей» при анализе качественных показателей инвестиционного процесса, что позволит измерить степень удовлетворенности потребителей посредством конкретизации ключевых показателей эффективности на каждом соответствующем этапе;
- уточнена информационно-аналитическая база принятия управленческих решений на каждом этапе инвестиционного процесса;
- разработана модель управления инвестиционным процессом с помощью ССП с указанием как оценочных и контрольных индикаторов на каждом этапе инвестирования, так и оценки эффективности всего инвестиционного процесса после его завершения, результаты показателей являются параметрами для принятия решения.

**Теоретическая значимость результатов исследования** состоит в уточнении понятия, определении принципов и специфики управления инвестиционным процессом с помощью ССП.

**Практическая значимость диссертационного исследования** заключается в возможности использования основных положений и выводов диссертации для дальнейшего научного анализа и практических разработок при внедрении ССП в организациях различных сфер экономики. Материалы исследования могут быть использованы в преподавании учебных курсов «Управление инвестициями», «Финансовый менеджмент».

**Апробация результатов диссертационной работы.** Научные положения диссертационного исследования докладывались и обсуждались на всероссий-

ских и региональных конференциях, научных семинарах в городах Волгограде, Камышине, Иваново, Пензе в 2001–2008 гг.

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 5 научных работ общим объемом 1,59 п. л., в том числе одна – в журнале, рекомендованном ВАК.

**Структура работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Работа изложена на 150 страницах, включает 14 таблиц и 24 рисунка.

**Во введении** обосновывается актуальность избранной темы; определяется степень разработанности проблемы, объект и предмет исследования, цель и задачи диссертационной работы; формулируются положения, выносимые на защиту и научная новизна.

**В первой главе** – «Теоретические основы формирования инвестиционных процессов» – рассмотрена сущность и содержание инвестиционной деятельности; отражена эволюция понятия инвестиционного процесса и его место в современных условиях.

**Во второй главе** – «Анализ современных тенденций управления инвестиционными процессами» – изложено зарождение идеи ССП; рассмотрены ее преимущества и недостатки, а также существующие системы индикаторов, сущность и содержание управления инвестиционными процессами; определено место оценочных индикаторов в инвестиционном процессе.

**В третьей главе** – «Реализация управления инвестиционным процессом с помощью ССП» – предложен комплекс мероприятий в области управления инвестиционным процессом, способствующий повышению его эффективности, а также обосновано на практике внедрение ССП в инвестиционный процесс на примере филиала ОАО «МДМ-банк» в г. Волгограде, конкретизирован методический инструментарий для реализации изложенных рекомендаций.

**В заключении** обобщены результаты исследования, сформулированы выводы и предложения научного и практического характера.



## ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

**Преимущества ССП по сравнению с традиционными системами управления инвестиционным процессом.** Реализация разработанной стратегии невозможна без адекватного стратегического управления с постоянным контролем и оценкой достижимости поставленных стратегических целей. В отличие от традиционных показателей экономической эффективности (ROE, ROA, формула Дюпона, ROI), современные системы оценочных индикаторов — новый инструмент, нацеливающий компанию на достижение долгосрочного успеха. Эти инструменты предлагают структуру оценочных показателей деятельности компании для «стратегической» управленческой системы, с помощью которой организуется распределение ресурсов, управление персоналом, сбор и переработка информации и совершенствуются управленческие процессы. Каждый элемент в этой системе связан с сутью бизнеса: привлечением потребителей, дифференцированием предлагаемых товаров и услуг, в том числе и по нематериальным характеристикам, например, увеличение стоимости бренда и др. Существует множество подходов к сведению оценочных индикаторов в систему, которая позволяла бы управлять организацией.

Самой известной и наиболее широко используемой методологией в настоящее время является методология ССП, связывающая стратегические цели и оперативное управление компаниями.

Традиционно для оценки эффективности управления компаниями используются показатели, основанные на данных бухгалтерского учета. Данная модель соответствует специфике компаний индустриальной эпохи, когда основное значение для успешной деятельности имели капитальные активы/основные средства, которые отражались в учете в денежном выражении.

Однако можно выделить недостатки, присущие финансовым (т. е. основанным на учетных данных) показателям:

1. *Запаздывающий характер финансовых показателей*, обусловленный временным лагом между совершением операции, отражением ее в учетных ре-

гистрах и занесением в итоговую бухгалтерскую отчетность, предназначенную для конечных пользователей. Так называемый учет уже совершенных операций.

2. *Чрезмерная обобщенность.* В общем случае уровень детализации показателей ограничен уровнем, на котором составляется баланс: это уровень банка или его относительно автономного подразделения.

3. *Отсутствие прогнозных финансовых показателей развития банка.*

4. *Недостаточная информативность для управления в современных условиях.* В существующей системе учета многие нематериальные активы, являющиеся источниками стоимости, не находят адекватного отражения. Например, такие активы как квалификация и знания персонала, взаимоотношения с клиентами банка, высокое качество продуктов и услуг и т.д. в учете отражаются только через затраты на их создание, а не на основе приносимого ими эффекта. При этом такие затраты списываются на себестоимость продукции (услуг), и накопленная стоимость этих активов (даже оцененная с помощью затратного подхода) не находит отражения в балансе банка.

В рамках второй главы диссертационной работы была показана эволюция концепций и управленческих теорий, уделяющих внимание созданию системы оценочных индикаторов, позволяющих контролировать и изменять различные процессы в организации. В итоге были сформулированы критерии, которым должны соответствовать данные системы, а именно контроль за организацией, распределение ресурсов в организации, управление персоналом, сбор и обработка информации, совершенствование внутренних бизнес-процессов. Каждый элемент в этой системе должен быть связан с сутью бизнеса: привлечением потребителей, дифференцированием предлагаемых организацией товаров и услуг, в том числе и по нематериальным характеристикам, например, увеличение стоимости бренда.

**Принципы оценки эффективности управления инвестиционным процессом с помощью клиентских показателей.** Финансовые показатели характеризуют организацию с точки зрения финансового цикла (от поступления де-

нежных средств до получения доходов), при этом деятельность рассматривается в разрезе движения денежных средств. С учетом этого такие важнейшие направления деятельности, как взаимоотношения с клиентами, маркетинг, совершенствование бизнес-процессов, развитие персонала, предстают затратными, что в корне противоречит их роли в современных условиях. Более точно такие процессы и создаваемые ими нематериальные активы характеризуются с помощью нефинансовой информации.

В результате в 90-х гг. прошлого века на основе практической апробации различных подходов и теорий управления процессами в организации была создана концепция ССП, которая стала квинтэссенцией различных методик динамического и сбалансированного управления организацией с оценкой всех аспектов ее деятельности.

Таким образом, в рамках данного исследования реализовано применение ССП для управления инвестиционным процессом, позволяющее с минимальными нагрузками на организационную структуру предприятия перепроектировать его функциональные подразделения для оценки и контроля за инвестиционными процессами. Главными преимуществами ССП являются: легкое интегрирование в организацию, как в работающую, так и только начинающую свою деятельность; высокая адаптивность; гибкость и универсальность; объектно ориентированная структура системы.

Внедрение ССП позволяет решить следующие проблемы управления инвестиционным процессом в организации:

- противоречия между реализацией инвестиционного процесса и функционированием организации при решении повседневных задач;
- отсутствие четких критериев оценки эффективности управления инвестиционным процессом в связи с невозможностью выделения затрат на управление инвестиционным процессом из общих затрат на управление;
- введение оценочных индикаторов позволяет ориентировать менеджмент организации на достижение результатов.

**Модель управления инвестиционным процессом организации.** Для решения поставленных выше задач и разрешения описанных противоречий, возникающих при инвестиционных процессах в организации, в третьей главе работы представлена модель управления инвестиционным процессом с помощью ССП (см. рис. 1). Данная модель представлена совокупностью эталов, объединенных блоками, реализующими отдельные функции, характерные для концепции ССП. Определим задачи и функции предприятия на каждом этапе инвестиционного процесса более подробно.

**Первый этап** – инициатива собственников. Данный этап обусловлен процессами инициации менеджерами предприятий или собственниками инвестиций в развитие бизнеса. Этап основополагающий, поскольку определяется целями инвестирования. Как показано на рисунке 1, на первом этапе задействован блок **клиентских показателей**. В данном случае задействована клиентская составляющая, определяющая круг клиентов и сегменты рынка, где компания собирается работать. Ключевые показатели клиентской составляющей, а именно удовлетворение потребностей клиента, его лояльность, прибыльность, сохранение и расширение клиентской базы, позволяют определить ценность предложений организации.

При этом необходимо оценивать клиентскую составляющую по каждому из показателей. Доля рынка – отражает долю предприятия на данном рынке (с точки зрения количества клиентов, затраченных денежных средств или объема проданных товаров). Сохранение клиентской базы – оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий сохранение имеющейся клиентской базы компании. Расширение клиентской базы – оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий расширение клиентской базы компании, которая привлекает или завоевывает клиентов. Удовлетворение потребностей клиента – оценивает степень удовлетворенности клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности. Прибыльность клиента – оценивает чистую прибыль от клиента или сегмента рынка после того, как осуществлены исключительные затраты на их поддержание.

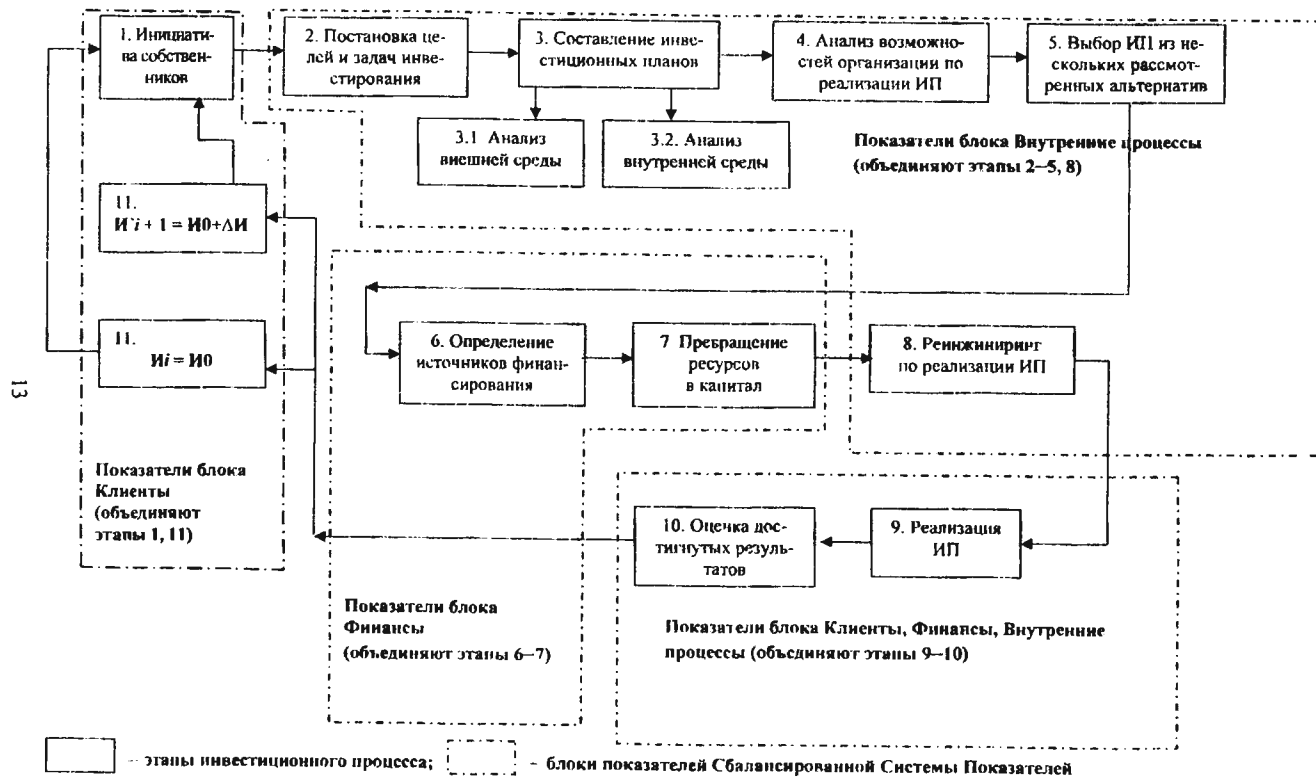


Рис. 1. Модель инвестиционного процесса

С позиции данной модели управления инвестиционным процессом клиенты и собственники рассматриваются как равнозначные внешние инициаторы начала инвестиционной деятельности. Клиенты и собственники связаны между собой таким образом, что от степени удовлетворения клиентов зависит степень реализации целей собственников. Предложение наибольшей потребительной ценности целевой группе клиентов является ключевым фактором для менеджеров и собственников организации, обуславливающим наибольший прирост капитала, в нашем случае это (И').

**Второй этап** – постановка целей и задач инвестирования. На этом этапе собственники определяют с целями, которые необходимо достичь по окончании инвестиционного процесса. Этап включает в себя: планирование целей; декомпозицию целей; построение списка задач.

**Третий этап** – составление инвестиционных планов организации, выбор объектов инвестирования и анализ рынков. Этап включает в себя: анализ внешней среды организации; анализ внутренней среды организации.

**Четвертый этап** – анализ возможностей организации по реализации инвестиционного проекта. Этап включает в себя: определение состава операций; определение взаимосвязей операций; оценку длительности и объемов работ; оценку стоимостей; составление расписания выполнения работ; определение критериев успеха; планирование качества; определение организации; назначение персонала; планирование взаимодействия; определение необходимых предприятию объемов инвестиций, исходя из его бизнес-планов и инвестиционных планов развития.

**Пятый этап** – выбор одного инвестиционного проекта из нескольких рассмотренных альтернатив. Этап включает в себя: правовой фильтр; экономический фильтр.

**Этапы со второго по пятый** включительно относятся к блоку показателей «внутренние бизнес-процессы». Составляющие этого блока определяют ви-

ды деятельности, наиболее важные для достижения целей потребителей и собственников.

Цели и показатели данного блока формируются после клиентского блока, что позволяет предприятию ориентировать параметры внутренних бизнес-процессов на решение задач клиентов и собственников. Формулируя блок показателей внутренних бизнес-процессов, менеджеры определяют наиболее важные виды деятельности, которые необходимо усовершенствовать, чтобы удовлетворить потребности собственников и клиентов целевого сегмента рынка. В этом блоке идентифицируются внутренние потребности на основании ожиданий, запросов и потребностей клиентов.

**Шестой этап** – определение источников финансирования. Шестой этап подразумевает: определение круга возможных инвесторов, их характеристику, проработку вопроса возможности инвестирования средств в проект.

**Седьмой этап** – превращение ресурсов в капитал. Этап включает в себя превращение финансовых ресурсов в инвестиционный капитал.

На шестом и седьмом этапах задействован **блок финансовых показателей**. В данном случае каждый финансовый показатель представляет собой звено в цепи причинно-следственных связей, нацеленных в итоге на совершенствование финансовой деятельности организации. Финансовые цели могут серьезно отличаться друг от друга в зависимости от того или иного этапа инвестиционного цикла.

**Восьмой этап** – реинжиниринг по реализации инвестиционного проекта. На данном этапе задействован блок показателей «внутренние процессы».

На восьмом этапе формулируются цели и **показатели, связанные с внутренними бизнес-процессами организации**. Развитие обеспечивает предприятие с соответствующей инфраструктурой для инвестиционного процесса. Этап включает в себя: определение стратегических целей; разработку процессов, поддерживающих достижение сформулированных целей; формулирование требований к бизнес-ролям организационной структуры; определение компетенций, необходи-

мых для выполнения процессов, сконструированных в рамках спроектированной организационной структуры; разработку и утверждение организационной структуры, поддерживающей выполнение процессов.

**Девятый этап** – реализация инвестиционного процесса. Этап включает в себя: исполнение плана реализации проекта; учет исполнения плана; подтверждение качества реализации проекта; выбор поставщиков; контроль контрактов; управление ресурсами, управление целями, управление качеством.

**Десятый этап** – оценка достигнутых результатов. Этап включает в себя: анализ сроков исполнения проекта; анализ стоимости исполнения проекта; анализ качества исполнения проекта; подтверждение целей; анализ результатов; административное завершение.

Этапы девятый и десятый объединяет блок, состоящий из **клиентских, внутренних и финансовых показателей**. На данных этапах происходит реализация инвестиционного проекта и оценка достигнутых результатов.

**Одиннадцатый этап** – получение прибыли/убытков от инвестирования. Одиннадцатый этап может быть выражен формулой, обуславливающей результат инвестиционного процесса ( $I'$ ); в случае получения прибыли происходит эффект расширенного воспроизводства ( $I'_{i+1} = I_0 + \Delta I$ ).

Последовательность этапов инвестиционного процесса ( $I'_{i+1}$ ) образует цикл: получение прибыли/убытков представляет собой следующий уровень и начинается новый цикл. Необходимо заметить, что при этом будет задействован **блок клиентских показателей**. Таким образом, клиенты объединяют этап начала инвестирования и его завершение.

В рамках первого этапа инвестиционного процесса реализуется такая функция ССП, как удовлетворение требований клиентов – потребителей итогового продукта инвестиционного процесса. Именно стремлением к удовлетворению интересов клиентов обуславливается инвестиционная инициатива собственников.



По нашему мнению, представленная модель управления инвестиционным процессом с помощью ССП устраняет противоречия организационных структур при реализации инвестиционных проектов, содержит блоки показателей эффективности управления инвестиционным процессом, а также нацеливает менеджмент на достижение результатов, что нашло практическое подтверждение при реализации данной модели при реорганизации управления инвестиционными процессами в филиале ОАО «МДМ-банк» в г. Волгограде, с учетом особенностей функционирования кредитных организаций.

ОАО «МДМ-банк» осуществляет инвестиционную деятельность с целью открытия новых офисов по обслуживанию физических лиц и организаций: от момента принятия решения об открытии новой точки до момента окупаемости инвестиционного проекта и достижения других заданных показателей (величины активов, пассивов, количества клиентов и т. д.).

Для успешной реализации данного подхода необходимо иметь эффективные механизмы управления, которые позволяли бы координировать деятельность банка в соответствии с установленными целями.

Для решения поставленных задач в ССП используется понятие сбалансированность, под которым понимается последовательное и непротиворечивое преобразование целей в стратегию, с последующей трансформацией стратегии в указания руководства и конкретные мероприятия.

**Основные направления совершенствования управления инвестиционным процессом.** В ходе реализации поэтапной организации инвестиционного процесса становится очевидна эффективность состыковки этапов инвестиционного процесса с блоками ССП, что было показано на примере расчета и оценки деятельности банка до и после внедрения предложенной модели управления. Более того, в ходе внедрения ССП определялись критерии и требования, которые система накладывает на подсистемы оперативного управления для реализации страте-

гии, а также определялись показатели, от которых зависят инвестиционные процессы банка, а значит, и результаты его деятельности.

В рамках нашей модели управления инвестиционными процессами деятельность банка рассматривается с четырех сторон:

1) финансовое состояние и уровень риска (здесь основными показателями являются рентабельность, агрегированный риск и уровень обеспеченности резервами);

2) занимаемая на рынке позиция (определяется показателями числа клиентов, занимаемой доли рынка и т. д.);

3) эффективность внутренних бизнес-процессов;

4) уровень развития кадрового состава банка.

Итак, главный результат внедрения ССП в качестве инструмента планирования и мониторинга инвестиционных процессов коммерческого банка – полное понимание стратегии банка на всех исполнительских уровнях, последовательное ее проведение и система мотиваций, основанная на контроле реального выполнения стратегических целей.

В ходе применения ССП для управления инвестиционными процессами в банке был выработан механизм ее внедрения в организацию, состоящий из следующих этапов:

Этап 1. Анализ деятельности банка и создание взаимосвязанных бизнес-процессов.

Этап 2. Разработка и ранжирование основных целей по их значимости в банке. Из «дерева» целей берутся их значения и каждая цель раскладывается на показатели. Далее формируется перечень мероприятий, выполнение которых должно обеспечить достижение поставленной задачи. Поскольку при этом общее направление разворачивания показателей идет сверху вниз, то этот шаг называется «каскадированием».

Этап 3. Определяются методы измерения и оценки ключевых показателей результативности достижения целей и вводятся в качестве параметров в динамическую модель.

Этап 4. Происходит сбалансирование значений показателей. Для этого проверяется, как интерпретируются значения показателей в блоках ССП при прохождении этапов инвестиционного процесса и затем находят отражение в управлении им в банке.

Этап 5. Определяются ответственные за выполнение мероприятий. Этот шаг называется декомпозицией. Показатели проецируются на подразделения банка, и в каждом подразделении назначается ответственное за них лицо. В результате к моменту анализа исполнения бюджета ответственность уже установлена, и каждый сотрудник знает свои обязанности по содержанию и срокам.

Результаты сравнительного анализа итогов использования ССП в деятельности банка показан в таблице 1 и на рисунке 2:

*Таблица 1*

**Результаты сравнительного анализа использования ССП**

<b>Функции управления</b>	<b>До внедрения ССП</b>	<b>После внедрения ССП</b>	<b>После объединения ССП и инвестиционного процесса</b>
Планирование	Распределение ресурсов банка на текущий период	Конкретизация стратегических целей	План целей и ресурсов для их достижения в количественном выражении
Координация	Жесткая связь бюджетов ЦФО и бюджетов банка	Причинно - следственная связь ССП подразделений и ССП банка в целом	Взаимосвязанные планы показателей по подразделениям и компании в целом
Мотивация и контроль	Экономия бюджетов по ЦФО	Достижение целевых значений ССП подразделением	Достижение целевых значений ССП ЦФО при экономии бюджетов

С момента внедрения ССП, банк добился следующих результатов:

- темпы роста чистой прибыли составили 66% за год, в то время как рынок в целом вырос на 45%;
- общий доход от реализации услуг возрос на 15%;
- объем реализации на одного занятого сотрудника вырос на 11%;
- рыночная стоимость банка выросла в 4 раза.

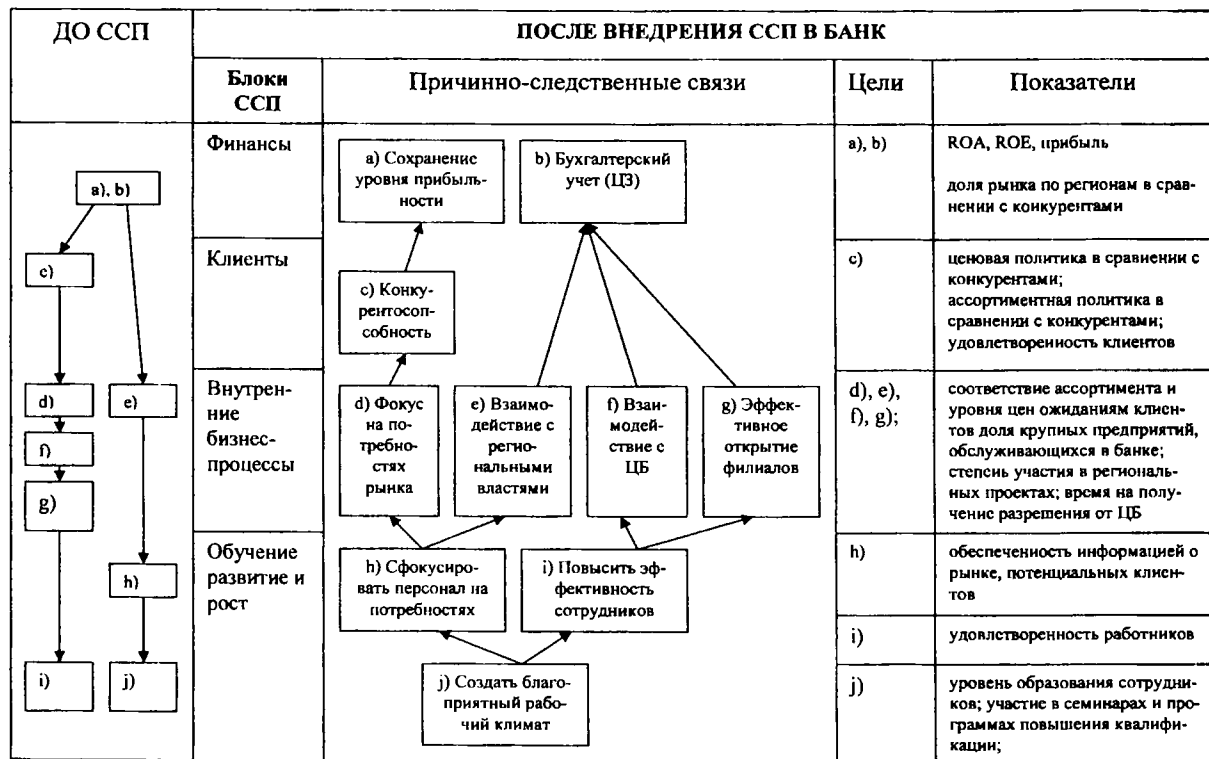


Рис. 2. Использование ССП в деятельности банка

До внедрения ССП в банке у подразделений не было четких единых целей, существовали только финансовые цели в виде финансового результата подразделений. После применения в управлении инвестиционным процессом ССП появилась четкая взаимосвязь блоков финансовых и нефинансовых показателей.

Таким образом, предложенная модель управления инвестиционными процессами с помощью ССП позволяет повысить эффективность реализации выбранной инвестиционной стратегии организацией, а также сформировать необходимую основу для решения проблем, возникающих в процессе инвестиционной деятельности.

## **СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **Статьи в журналах и изданиях, рекомендуемых ВАК**

1. *Шеховцов, С. Ю.* Управление инвестиционным процессом посредством Системы Сбалансированных Показателей / С. Ю. Шеховцов, В. И. Шаркевич // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 3, Экономика. Экология. – 2008. – № 2 (13). – С. 150–154 (0,4/0,35 п. л.).

### **Статьи и тезисы докладов в других изданиях**

2. *Шеховцов, С. Ю.* Система Сбалансированных Показателей как механизм управления бизнесом / С. Ю. Шеховцов // Материалы Научной сессии, г. Волгоград, 16–30 апр. 2007 г. Вып. 3. Управление и региональная экономика / редкол.: Б. Н. Сипливый (отв. ред.) [и др.]. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2007. – С. 71–76 (0,35 п. л.).

3. *Шеховцов, С. Ю.* Адаптивное управление системой рисков в организации / С.Ю. Шеховцов, В.И. Шаркевич // Актуальные проблемы современного управления : материалы круглого стола, г. Волгоград, 26 апр. 2005 г. / редкол.:

В. О. Мосейко (отв. ред.) [и др.]. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2005. – С. 278–291 (0,5/0,45 п. л.).

4. *Шеховцов, С. Ю.* Информация в контексте нового подхода к теории факторов производства / С. Ю. Шеховцов // Материалы Научной сессии, г. Волгоград, 18–24 апр. 2005 г. Вып. 3. Управление и региональная экономика / редкол.: О. И. Сгибнева (отв. ред.) [и др.]. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2005 – С. 84–86 (0,17 п. л.).

5. *Шеховцов, С. Ю.* Построение инвестиционного процесса в рамках концепции Системы Сбалансированных Показателей / С. Ю. Шеховцов // Материалы Научной сессии. Вып. 3. Управление и региональная экономика / редкол.: Б. Н. Сипливый [и др.]. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2008. – С. 71–77 (0,27 п. л.).



10-2

Подписано в печать 17.11 2008 г. Формат 60×84/16.  
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Усл. печ. л. 1,4.  
Тираж 120 экз. Заказ 264.

Издательство Волгоградского государственного университета.  
400062, г. Волгоград, просп. Университетский, 100.